

**Ziegler, Alexander: Der Aufstieg des Internet der Dinge. ISBN 978-3-593-51318-8**

Was bringt die Corona-Krise der Wirtschaft? Prognosen dazu gibt es viele. Doch welche wird eintreten? Sicher scheint bislang wenig. Glaubhafte Belege finden sich allerdings für die These, dass auch diese Krise einen Katalysatoreffekt für den Umbau von Wirtschaftsstrukturen bewirkt - vor allem beschleunigt sie den Ausbau digitaler Infrastrukturen und stärkt weiter die Bedeutung digitaler Geschäftsmodelle.

Wirtschaftshistorisch betrachtet, sind derlei Wandlungsprozesse nichts Neues. Das wird in der Untersuchung von Alexander Ziegler zum "Aufstieg des Internet der Dinge" deutlich. Der Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München ruft in Erinnerung, dass Industrieunternehmen seit ihrem Entstehen mit Beginn der Industrialisierung im 18. Jahrhundert einem fortlaufenden Wandel unterlagen. Um im Wettbewerb zu bestehen, mussten sie ihre Produktionsprozesse und ihre Erzeugnisse kontinuierlich verbessern. Unternehmen haben Technologiesprünge wie die Elektrifizierung, den Verbrennungsmotor, die Elektronifizierung und die informationstechnische Revolution für sich genutzt und immer wieder neuartige Produkte und auch ganz neue Industriezweige hervorgebracht. Und schon immer galt - was in der Wahrnehmung der heutigen Transformation oftmals untergeht: Während es vielen Industrieunternehmen gelingt, den Wandel zu bestehen, verschwinden gleichzeitig viele der bis dahin führenden Unternehmen und werden durch neue ersetzt.

Das eigentliche Kontinuum aber - und dies arbeitet Ziegler klar heraus - war über all die Wirtschaftsepochen hinweg: Die Strategie in den Industrieunternehmen bewegte sich trotz des Wandels der Branche auf einem weitgehend stabilen Fundament - sie stellten Sachgüter her mit dem Ziel, diese Waren zu verkaufen. Erst ab Mitte der 1980er Jahre erkennt Ziegler erste Tendenzen, die auf eine Weiterentwicklung der Strategiebildung hindeuten - mit der wachsenden Bedeutung von Installations- und Instandhaltungsdienstleistungen und der Einführung von Leasing-Konzepten.

Ins öffentliche Bewusstsein gelangte dies nach Zieglers Wahrnehmung beispielsweise durch die neue Bedeutung der Autobanken - eine Entwicklung, in der Industrieunternehmen noch näher an ihre Kunden heranrückten. Doch die zentrale Stellung der Sachgüter als Fundament für die Strategiebildung wurde bei der Mehrzahl der Unternehmen durch die Einführung neuer Finanzierungsmodelle oder hybrider Produkte und die Orientierung auf Problemlösungen mit integrierten Produkt-Service-Komponenten noch nicht in Frage gestellt. Vielmehr ergänzten und erweiterten die Dienstleistungen in dieser Phase das bestehende Angebot und dienten meist dazu, den Absatz der Sachgüter zu steigern.

Selbst das Entstehen einer Internetökonomie ab Mitte der 1990er Jahre hat nach Zieglers Analyse - mit Ausnahme der Softwarebranche - die Strategiebildung in der Industrie zunächst kaum grundlegend beeinflusst. Während im Einzelhandel, der Werbeindustrie, der Musikindustrie oder der Medien- und Filmindustrie die bis dahin etablierten Grundprinzipien der Strategiebildung schon durch Start-ups umgewälzt wurden, blieb das Internet für die klassische Industrie weiterhin mehr ein Randthema.

Das Platzen der Dotcom-Blase nahmen nach Zieglers Darstellung dann viele Vertreter der Industrie erst recht zum Anlass, der IT den Stellenwert eines Rohstoffs oder einer Ware zuzuweisen und sie zum Gegenstand von Outsourcing- und Offshoring-Strategien zu machen. Nur langsam begannen sie, das Internet zur Optimierung bestehender Abläufe zu nutzen, beispielsweise als neues Medium für die interne und externe Kommunikation, für den Austausch und die Verwaltung von Daten, als digitales Schaufenster für Produkte oder als neuer Distributionskanal wie im E-Commerce.

Anzeichen, dass das Internet in neuer Form auch für die Strategiebildung der Industrieunternehmen relevant werden könnte, macht Ziegler dann in der zweiten Hälfte der 2000er Jahre aus, als mehrere Entwicklungen zusammenliefen: der Fortschritt in der Mikroelektronik, die Etablierung von Cloud-Infrastrukturen, die Verbreitung neuer Kommunikationsprotokolle und die Erweiterung des Adressraums des Internets. Damit zeichnete sich zunehmend ab, dass eine Anbindung von immer mehr Gegenständen ans Netz und ihre Vernetzung untereinander nicht nur technologisch umsetzbar, sondern auch immer kostengünstiger möglich werden würde.

Während die Smartphone-Revolution die Gesellschaften erfasste und die Mobiltelefonindustrie nachhaltig veränderte, entstand in Wissenschaft und Forschungsabteilungen der Industrie die Vision einer vollständig vernetzten Welt in einem "Internet der Dinge", neben der Industrie auch in der Landwirtschaft, im Verkehr und in klassischen Dienstleistungsbereichen wie der Gesundheitsversorgung und der Pflege.

In den Gesprächen, die Ziegler in den Vorstandsetagen deutscher Konzerne und mittelständischer Unternehmen führte, hat er festgestellt, dass das Internet der Dinge das Potential hat, die Strategiebildung grundlegend zu verändern. So steht im Zentrum der Wertschöpfung anscheinend nicht mehr primär der Verkauf von Sachgütern, sondern die Bereitstellung software- und datenbasierter Internetdienste. Damit bewegt sich die Industrie von nun an außerhalb ihres seit der industriellen Revolution kaum veränderten Fundaments für ihre Strategiebildung - eine wirtschaftshistorische Zäsur, die Zieglers erhellende Studie sichtbar macht.

THOMAS SPECKMANN

Alexander Ziegler: Der Aufstieg des Internet der Dinge. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2020. 329 Seiten, 39,95 Euro.

Alle Rechte vorbehalten. © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main